



# ITSEOHJAUTUVAA YHTEISPELIÄ

Oivalluksia ja oppeja  
Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta  
Kati Toikka (toim.)



# Sisällys

<b>1. Pelin idea</b>	<b>5</b>
Miksi kohti itseohjautuvuutta? .....	5
Mistä oikeastaan puhumme? .....	6
Itseohjautuvuus janalla .....	7
Itseohjautuvuusajattelussa on yksilö-, tiimi- ja yhteisöulottuvuus .....	8
Miten päästä käsiksi itseohjautuvuuden ilmiöön? .....	9
Miten jokainen meistä voi lisätä itseohjautuvuuttaan? .....	10
Millaisia haasteita itseohjautuvuusajatteluun liittyy? .....	11
<b>2. Pelin henki</b>	<b>13</b>
Esimies, kyllästyttääkö vastausautomaattina toimiminen? .....	13
Mitä on valmentava, mahdollistava johtaminen? .....	14
Mikä muuttuu johtamisessa? .....	15
Tarvitaan myös muutosjohtamisen osaamista .....	16
Esimiestyö muuttuu, mutta sen tarve ei poistu .....	17
<b>3. Pelisäännöt</b>	<b>18</b>
Tavoitteellisuus mahdollistaa onnistumisen .....	18
Pelisäännöt auttavat säätelemään tiimin toimintaa .....	19
Mihin sitoudumme? .....	20
Kehittämistyön lainalaisuuksia, joista voi olla hyötyä lukijalle .....	21
Ihmiskuva itseohjautuvuuden taustalla .....	23
Arvostus on luottamuksen esiaste .....	24
<b>4. Pelikenttä ja pelaajat</b>	<b>25</b>
Minkä hyvän pohjalta on lähdetty rakentamaan? .....	25
Itseohjautuvuuden toteuttaminen käytännössä .....	26
Ketkä pelaavat itseohjautuvuuden kentällä? .....	27
Tavoite 2020 .....	28
Kehittämistyön aikataulu .....	29
Itseohjautuvuuden elementit .....	30

© Järvenpään kaupunki. Kaikki oikeudet pidätetään.

Toimittaja	Kati Toikka
Julkaisija	Järvenpään kaupunki
Taitto ja visuaalinen ilme:	Mainosatama Oy

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

## 5. Pelin kulku

31

Miten kannattaa lähteä liikkeelle – askelmia itseohjautuvuuden johtamisesta kiinnostuneelle .....	31
Tunnista yhteinen tahtotila .....	32
Kirkasta, minne olemme matkalla ja miksi .....	33
Ota huomioon muutoksen toimintaympäristö .....	34
Anna aikaa vuorovaikutukselle ja toiminnallisten rakenteiden kehittämiseksi .....	35
Toiminnallinen rakenne tutuksi .....	36
Mahdollista kokeiluja, vahvista oppimista .....	37
Huomaa ja vakiinnuta onnistuneet kokeilut .....	38

## 6. Pelin päätös

39

Voiko kokeilukulttuurissa tulla valmiiksi? .....	39
Mikä on jo muuttunut? .....	40
Lopuksi .....	41
Kiitokset .....	42

## 7. Pelivälineet ja lisämateriaali

43

Työkaluja ja lisämateriaalia .....	43
Yhteystiedot ja lisätietoja hankkeen ohjausryhmältä .....	44
Toimittajan esittely .....	44

# 1. PELIN IDEA

Miksi on tärkeää puhua  
itseohjautuvuuden  
ilmiöstä?

## Miksi kohti itseohjautuvuutta?

Itseohjautuvuus on yksi kiinnostavimmista ja puhuttelevimmista työelämän ilmiöistä, joka koskettaa myös julkisen sektorin johtamista ja kehittämistä. Sen yhteydessä puhutaan niin työkalukulttuurin ja johtajuuden murroksesta kuin yksilöiden tavasta suhtautua työhön.

Järvenpään kaupunki on kokeilunhaluinen kaupunki, joka kantaa mukanaan tarinoita osallistavasta ja kehittävästä työotteesta, asiakaslähtöisyydestä sekä muutospöytäkirjoista.

Asiakaslähtöisyys on Järvenpäälle keskeinen toimintakulttuurin piirre. Henkilöstön asiantuntemuksen arvostaminen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisääminen tukevat ajattelua, jonka mukaan palveluja kannattaa kehittää siellä, missä niitä tuotetaan.

Koti- ja erityisasumisen johtaja **Johanna Sinkkonen** kiteyttää sen näin: ”Järvenpää on kaupunki, joka uskoo ihmiseen ja uskoo muutokseen. Sen takia me lähdeimme kotihoidossa tähän mukaan.”

Tässä julkaisussa tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmiötä Järvenpään kotihoidon pilottihankkeeseen osallistuvien toimijoiden näkökulmasta sekä valotetaan valmentavan johtajuuden kytköksiä itseohjautuvuuteen käytännön esimerkkien kautta.

Julkaisuun on haastateltu hankkeen toimijoita ja johtoa sekä yhteistyökumppani Filosofian Akatemian toimitusjohtaja **Karoliina Jarenkoa**.

*Antoisaa työtuoлимatkaa  
itseohjautuvuuden äärellä!*

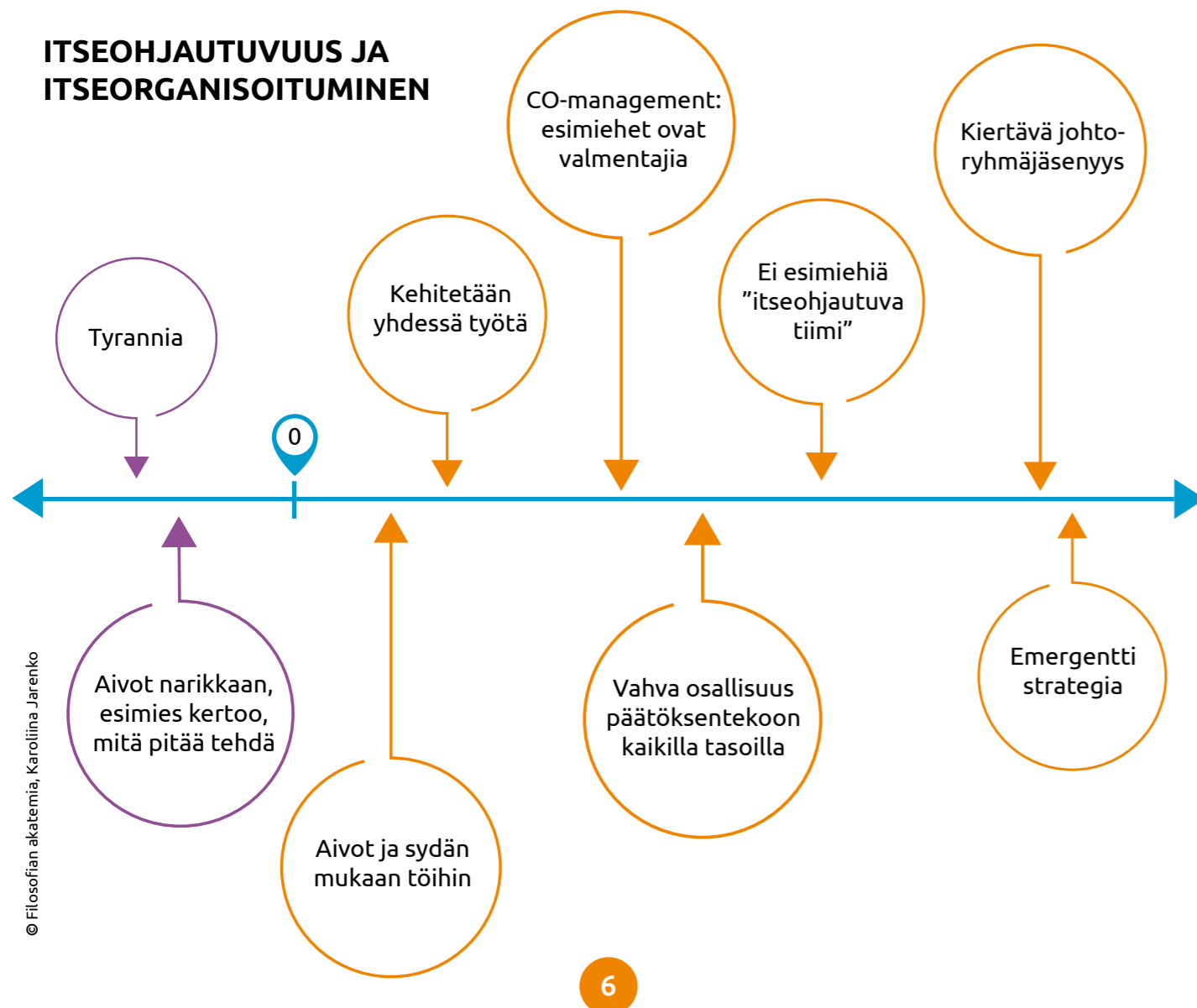
## Mistä oikeastaan puhumme?

Itseohjautuvuuden käsitettä voidaan lähestyä niin yksilön, tiimin kuin työyhteisönkin näkökulmasta. *Tämän vuoksi on tärkeää fokusoida, mistä oikeastaan puhumme, kun puhumme itseohjautuvuudesta.*

Puhummeko yksilöiden mahdollisuuksista johtaa itseään, kokea kyvykkyyttä työssään ja kuulua joukkoon? Vai tiimien mahdollisuuksista kehittää, johtaa ja organisoida toimintaansa? Tai koko työyhteisön organisoitumisesta tavalla, joka tukee jaettua johtajuutta ja uudenlaista tapaa tehdä päätöksiä?

Filosofian Akatemia on Järvenpään kaupungin kehittämiskumppani, ja sen toimitusjohtaja Karoliina Jarenko havainnollistaa itseohjautuvuuden astevaihtelua janalla, johon hän sijoittaa eriasteisesti itseohjautuvan toiminnan muodot.

### ITSEOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN



## Itseohjautuvuus janalla

Karoliina Jarenkon jana-ajattelun taustalla on syvälinen ymmärrys siitä, että lähtökohdaisesti ihmiset ovat itseohjautuvia eli omaehtoisia, kyvykkäitä ja heillä on tarve kuulua joukkoon.

Jarenko esittää, että tapamme ajatella, toimia, organisoitua ja olla vuorovaikutuksessa voivat joko vahvistaa tai heikentää mahdollisuuksiamme käyttää tätä ominaisuutta työn maailmassa.

On äärimmäisen kiinnostavaa tarkastella, millaiset johtamisen ja organisoitumisen elementit tukevat itseohjautuvuutta, ja miten Järvenpään kotihoito on tarttunut tähän haasteeseen omassa pilottihankkeessaan.

*Jana-ajattelun taustalla on syvälinen ymmärrys siitä, että lähtökohdaisesti ihmiset ovat itseohjautuvia.*

### POHDITTAVAKSI:

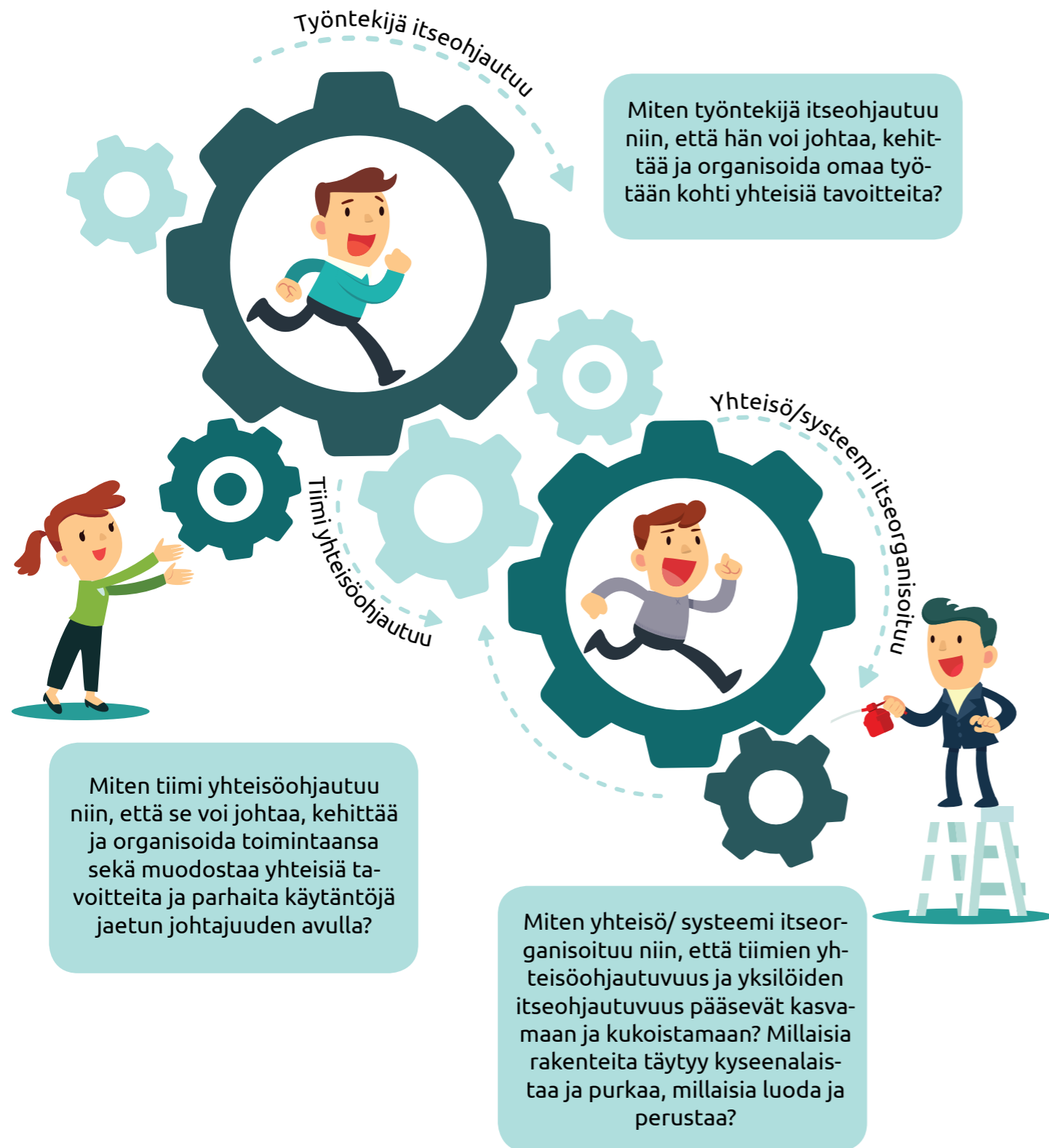
Missä kohtaa janaa olemme juuri nyt?

Mistä tiedämme, että olemme juuri siellä?

Minne halvamme päästä?

Miksi se on meille tärkeää?

## Itseohjautuvuusajattelussa on yksilö-, tiimi- ja yhteisöulottuvuus



## Miten päästä käsiksi itseohjautuvuuden ilmiöön?

### POHTIKAA YHDESSÄ:

Onko nykyisissä työskentelyn tai organisoitumisen tavoissamme elementtejä, jotka estävät meitä tekemästä työtämme parhaalla mahdollisella tavalla?

Kannattaisiko meidän lisätä itseohjautuvuutta yksilöiden, tiimien vai koko yhteisön uudelleenorganisoinnin näkökulmasta?

Mitä hyvää itseohjautuvuus toisi meille?

### KOKEILKAA JOTAKIN SEURAAVISTA TAI NÄIDEN YHDISTELMÄÄ:

Tuunaammeko kukin omaa työtämme ja lisäämme itseohjautuvuuttamme yksilöinä?

Vai alammeko kokoontua entistä vapaammin, monimuotoisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin lisätäksemme laadukasta ajattelua ja ongelmanratkaisua?

Tai organisoimmeko toimintamme kokonaan uudella tavalla, jolloin työhön liittyvät ratkaisut, resurssit, ohjaus ja vastuu siirtyvät nykyisiltä paikoiltaan lähemmäs työntekijöitä ja heidän muodostamiaan tiimejä?

## Miten jokainen meistä voi lisätä itseohjautuvuuttaan?

Millaiset asiat estävät minua tekemästä työtäni parhaalla mahdollisella tavalla?  
Mitä näille esteille kannattaisi tehdä?  
Mitä olen jo kokeillut?

Millaiset asiat auttavat minua tekemään työtäni parhaalla mahdollisella tavalla? Mitkä näistä edistävistä tekijöistä ovat jo läsnä arjessa? Mitä voisin vielä kokeilla?

Millaisissa asioissa haluan ottaa aiempaa enemmän vastuuta? Mitä hyvää se toisi tullessaan?

Millaisia asioita minun kannattaisi nostaa yhteiseen keskusteluun, jotta pääsisimme askeleen eteenpäin?

Mistä tai keneltä olen jo saanut tai voisin saada apua?  
Mitä voisin ehdottaa muille?

## Millaisia haasteita itseohjautuvuusajatteluun liittyy?

Itseohjautuvuutta voidaan lähestyä *yksilön*, *tiimin* tai *koko systeemin* organisoinnin näkökulmasta. Saatamme puhua näistä kaikista samanaikaisesti sen kummemmin eroa tekemättä, jolloin keskustelu liikkuu hyvin laajalla alueella ja sen konkretisoiminen voi olla hankalaa.

Ennen kuin olemme hahmottaneet, missä kohtaa itseohjautuvuusjanaa olemme tällä hetkellä, ja minne haluamme (tai meidän on mahdollista) päästä, voi olla vaikeaa tehdä suunnitelmallista työtä itseohjautuvuuden edistämiseksi.

Toimintaympäristö ja sen suorat reunaehdot vaikuttavat aina siihen, millainen muutos on järkevä ja mahdollinen. Itseohjautuvuus ei ole autuaaksi tekevä pakettiratkaisu, vaan joukko tietoisia valintoja, jotka tähtäävät yleensä jonkin muun asian sujuvuuden, laadun tai tehokkuuden paranemiseen. Mitä tahdomme, kun tahdomme lisää itseohjautuvuutta tai yhteisohjautuvuutta?

*Itseohjautuvuus ei ole autuaaksi tekevä pakettiratkaisu.*

Itseohjautuvuusajattelu haastaa suhteemme tietoon, valtaan, organisaatiokenteisiin, vastuuseen, ratkaisuihin, resursseihin ja ennen kaikkea ajatteluun. Millaisella työotteella ja ihmiskuvalla haluamme operoida ja millaiseen muutokseen olemme henkisesti valmiita?

Kun otamme jotain uutta käyttöön, se tarkoittaa, että jostain on myös luovuttava. Muutos tuottaa kasvukipuja kaikilla organisaation tasoilla.

Itseohjautuvuus edellyttää vankkaa molemminpuolista luottamusta: riittävää keskinäistä tuntemista, toisen hyvän alkuperäisen tarkoituksen näkemistä sekä tämän ajattelu- ja toimeenpanokykyyn uskomista. Miten pääsemme tällaiseen tilaan?

Arvostus on luottamuksen esiaste, ja osoittamalla arvostusta voimme saavuttaa luottamusta. Arvostuksen kokeminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää: saatamme sisimmässämme arvostaa toisia kovasti, mutta he eivät havaitse sitä käyttäytymisestämme.

*Kun otamme jotain uutta käyttöön, se tarkoittaa, että jostain on myös luovuttava.*

## 2. PELIN HENKI

Millainen ajattelu, vuorovaikutus ja ihmiskuva tukevat itseohjautuvuutta?

### Esimies, kyllästyttääkö vastausautomaattina toimiminen?

Itseohjautuvuusajattelun myötä myös *johtamispuheessa* on tapahtumassa paradigman muutos.

Muutos kurottaa kohti jaettua johtajuutta, jossa ideat ja ratkaisut syntyvät työyhteisössä, sen keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toiminallisissa rakenteissa.

Johtaminen ei häviä tai lopu, mutta se muuttuu muotoaan ja sisältöään arjessa.

Uuden ajan johtamispuhe perustuu ajatukseen siitä, että johtajuus on ilmiö, ei rooli tai asema.

Tämän vuoksi jokainen meistä on osa hyvää johtajuutta, kun meille annetaan mahdollisuus tuoda yhteiselle pelikentälle motivaatiomme, oppimiskykymme, vastuullisuutemme ja vahvuutemme.

Niinpä on tärkeää puhua siitä, mitä on *valmentava* ja *mahdollistava* johtaminen, ja miten itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa sen avulla.

*Uuden ajan johtamispuhe perustuu ajatukseen siitä, että johtajuus on ilmiö, ei rooli tai asema.*

## Mitä on valmentava, mahdollistava johtaminen?

Muuttuvassa, kompleksisessa maailmassa esimies ei ole työn paras asiantuntija, ja se vaikuttaa väistämättä siihen, millaista vuorovaikutus- ja toimintakulttuuria työyhteisössä rakennetaan.

Valmentava työote tarkoittaa sitä, että yhdessä ajattelu ja oppiminen on esimiehelle tärkeämpää kuin asioiden hallinta ja tietäminen.

Valmentava, mahdollistava esimies on huomattavasti kiinnostuneempi laadukkaasta ajattelusta ja luovasta yhteiskehittelystä kuin yksin tehtävästä asiantuntijatyöstä tai omien ideoidensa läpiviemisestä.

Esimiehen fokus on siinä, miten hän saa työyhteisön jäsenet kommunikoimaan ja luomaan uutta keskenään. Niinpä hän johtaa enemmän tekemisen muotoa kuin sen sisältöä.

Esimies ei useinkaan tiedä, mikä on oikea vastaus tai onko sellaista ylipäätään, joten hänen toimintaansa kuvaa rohkeus ja kyky kyseenalaistaa ennen kaikkea omaa ajatteluaan.

Tavoitteiden konkretisointiin ja toimintasuunnitelmien laatimiseen hänellä on paras asiantuntemus henkilöstössään.

**LUE LISÄÄ: VIISAUS EI ASU POMON PÄÄSSÄ** 

*Esimiehen fokus on siinä, miten hän saa työyhteisön jäsenet kommunikoimaan ja luomaan uutta keskenään. Niinpä hän johtaa enemmän tekemisen muotoa kuin sen sisältöä.*

## Mikä muuttuu johtamisessa?

### Yhteisöohjautuvalla tiimillä

- on käsiteltävän aihealueen asiantuntijuus
- on resursseja ja osaamista tiedonkeruuseen ja rajauksiin, mistä näkökulmista aihetta kannattaa lähestyä
- on halu tuoda käsiteltäväksi ideoita ja ratkaisuehdotuksia
- on kyky muodostaa tavoite, aikataulu ja alustava toteutussuunnitelma vastaamalla kysymyksiin mitä, miksi, milloin, miten ja ketkä?
- on taito rakentaa ratkaisuja palautteen ja esiin nousseiden tarpeiden perusteella

### Valmentavalla esimiehellä

- on käsittelyprosessin asiantuntijuus
- on resursseja ja osaamista osallistavan käsittelytavan valmisteluun
- on halu tuoda käsiteltäväksi ilmiö ja se, mitä siitä jo tiedetään (tai mitä halutaan tietää)
- on kyky muodostaa iso kuva, visio tai unelma vastaamalla kysymyksiin mitä ja miksi?
- on taito rakentaa ratkaisuja yhteisen ajattelun, tiedon muodostuksen ja ideoiden jalostamisen perusteella





## Tarvitaan myös muutosjohtamisen osaamista

Muutosjohtamisen tärkeimpiä kysymyksiä on, *miten tunnistamme ja raivaamme esteitä* onnistumisen tieltä, ja miten autamme jo olemassa olevaa hyvää esiin ja kasvamaan?

Muutoksen johtamisen helppouteen tai hankaluuteen vaikuttaa sekä muutoksen toimintaympäristö että organisaation toimintakulttuuri. Mitkä ovat ne mahdollisimman pienet ja konkreettiset muutosaskeleet, joiden ottaminen vie meitä eteenpäin?

Miten luomme olemassa olevan päälle uutta?

*Mitkä ovat ne mahdollisimman pienet ja konkreettiset muutosaskeleet, joiden ottaminen vie meitä eteenpäin?*

### POHDITTAVAKSI:

Mitä hyvää haluamme säilyttää ja vaalia? Millaisesta kasvualustasta otamme voimaa?

Mitkä ponnistelut ovat kannattavia? Mihin ei kannata ryhtyä?

Miten varmistamme muutoksen tekemiselle tarvittavat resurssit ja pidämme pelin käynnissä samaan aikaan?

Mikä toimii jo nykyisellään? Mitä ei tarvitse muuttaa?

Millaista muutosjohtamisen tukea tarvitsette, jotta voitte onnistua tehtävässänne?

## Esimiestyö muuttuu, mutta sen tarve ei poistu

Valmentava esimies kannattelee tiimin tavoitteita ja mahdollistaa onnistumisia, mutta ei tiedä tiimin jäseniä paremmin, mikä on sopiva tapa saavuttaa tavoitteet.

Tiimin jäsenet tietävät, että heiltä löytyy paras asiantuntemus ongelmien ratkaisemiseksi, ja esimies luottaa tiimin osaamiseen johtamalla mieluummin kysymysten kuin vastausten avulla.

Tiimi voi silti tarvita ja heillä on oikeus saada sparrausapua. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ei tarkoita sitä, ettei esimies ole käytettävissä tai tiimin voi jättää heitteille.

Vaikka tiimi tavoittelisikin esimiesriippumatonta tavoitteen asetantaa tai ongelmanratkaisua, välillä on hyödyllistä avata ajattelun solmukohtia yhdessä.

Kokoonpanoja vaihdellen ja eri näkökulmia hyödyntäen varmistetaan ajattelun liike ja kyky nähdä vaihtoehtoja.

Ongelmatilanteissa valmentava esimies kuljettaa keskustelua kohti sitä, mitä tiimi haluaa ongelman tilalle, ja miten sinne on mahdollista päästä.

**LUE LISÄÄ: MIHIN ESIMIESTÄ VIELÄ TARVITAAN?** 

*Vaikka tiimi tavoittelisikin esimiesriippumatonta tavoitteen asetantaa tai ongelmanratkaisua, välillä on hyödyllistä avata ajattelun solmukohtia yhdessä.*

# 3. PELISÄÄNNÖT

Mitä kannattaa ottaa huomioon,  
jotta peli voi sujua?

## Tavoitteellisuus mahdollistaa onnistumisen

On olemassa erilaisia muistisääntöjä ja ohjeita, joiden avulla voidaan rakentaa hyviä tavoitteita ja saavuttaa onnistumisia. Tässä esitellään (esimerkinomaisesti) SMART -muistisääntö, joka on lähtenyt liikkeelle **Peter Druckerin** tavoitejohtamisen mallista.

**S**pecific – selkeys

**M**easurable – mitattavuus

**A**chievable – saavutettavuus

**R**ealistic – realistisuus

**T**ime based – aikaan sidottu

### POHTIKAA YHDESSÄ TIIMIN KANSSA, MILLAISET TAVOITTEET LISÄÄVÄT TEILLÄ

a) yksilöiden itseohjautuvuutta (esim. työn autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyyden kokemus kasvavat)

b) tiimin yhteisöohjautuvuutta (esim. jaettu johtajuus, yhteisvastuullisuus, yhteinen oppiminen ja päätöksenteko kasvavat)

**MUODOSTAKAA KESKUSTELUNNE POHJALTA YKSILÖIDEN/  
TIIMIN TOIMINTAAN LIITTYVIÄ TAVOITTEITA, JOTKA  
ISTUVAT ARKEEN JA JOITA ON HELPPO SEURATA OMAN/  
TIIMIN TOIMINNAN ARVIOINNIN JA REFLEKTION KAUPPANA.**

## Pelisäännöt auttavat säätämään tiimin toimintaa

Kotihoidon tiimit ovat muodostaneet omia pelisääntöjään, joiden avulla ne voivat ohjata toimintaansa yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.

Pelisäännöt ilmentävät tiimin toimintakulttuuria, ja niiden avulla voidaan säädellä käyttäytymistä.

Yhteisöohjautuvan tiimin toiminta on sisäisesti johdettua – esimies tulee avuksi siinä tapauksessa, etteivät tiimin omat ohjausmekanismit tuota toivottua tulosta.

Valmentava esimies kysyy, miten hän voi auttaa tiimiä toimimaan pelisääntöjen mukaisesti: hän pyrkii kuulemaan ja sovittamaan yhteen erilaisia tarpeita mutta ei etsi syyllisiä vaan ratkaisuja.

**LUE LISÄÄ: MISTÄ TUNNISTAA TOIMIVAN TIIMIN?** 



## Mihin sitoudumme?

**Yhteiseen muutokseen**

**Yhteisiin tavoitteisiin**

**Yhdessä laadittuihin  
pelisääntöihin ja suunnitelmiin**

**Omaan vastualueeseen ja yhteisvastuuseen**

**Itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen**

©Johanna Sinkkonen

## Kehittämistyön lainalaisuuksia, joista voi olla hyötyä lukijalle

Toimintakulttuurin muutokset tehdään yhdessä, ja niiden läpiviemiseksi tarvitaan riittävästi aikaa, yhteistä ajattelua, konkreettisia tavoitteita ja tavoitteiden suuntaista toimintaa.

Muutosta tapahtuu joka tapauksessa, joten sitä kannattaa ohjata tietoisesti kohti yhteistä unelmaa – kysymällä muutoksen tekijöiltä siitä, mikä jo toimii, mikä on juuri nyt tärkeää ja mitkä ovat merkkejä siitä, että etenemme oikeaan suuntaan?

Käytettävät käsitteet ja niiden operationaalistaminen luovat pohjan laadukkaalle ajattelulle ja yhteiselle tiedonmuodostukselle. Tässä kohtaa ei kannata oikaista, sillä jos puhumme eri asioista, emme voi löytää yhteistä suuntaa.

Yhteisiä asioita ei voi muuttaa ennen kuin niistä puhutaan.

*Yhteisiä asioita ei voi muuttaa  
ennen kuin niistä puhutaan.*



Erilaiset tunteet, kuten pelko ja huolet ovat merkki siitä, että yksilöt oppivat ja kehittyvät. Niitä ei kannata pelätä, vaan kohdata ja jakaa, sillä ne kertovat asioiden prosessoinnista ja siitä, että muutoksen ytimessä on myös sellaista, mitä halutaan säilyttää ja vaalia.

*Ongelmatilanteissa on tärkeää suunnata keskustelu siihen, mitä halutaan ongelman tilalle, ja miten sinne voidaan päästä.*

Hyvän huomaaminen ja ääneen sanominen kasvattaa hyvää – kiinnitä huomiota siihen, mitä sanot ja mitä suodatat.

Muutosta on helpompi operoida myönteisen vahvistamisen kautta kuin kiinnittämällä huomiota siihen, mitä meiltä puuttuu tai missä emme ole riittävän hyviä – siksi pienetkin kiitollisuuden ja ilon aiheet kannattaa sanoa ääneen.

Kokeilukulttuurissa ei voi tulla valmiiksi, mutta sitä edistävien tavoitteiden saavuttamista kannattaa juhlia aina, kun mahdollista!

## Ihmiskuva itseohjautuvuuden taustalla

Itseohjautuvuuteen kannustavalla esimiehellä on positiivinen ihmiskuva, ja se tarkoittaa hyvän huomaamista, sanoittamista ja vahvistamista arjessa.



## Arvostus on luottamuksen esiaste

Järvenpäässä esimiehillä on mahdollisuus kehittää valmentavan johtamisen osaamistaan eri tavoin.

Kotihoidon esimiehet ovat olleet aktiivisesti mukana valmennuksissa, joissa pureudutaan käytännön harjoitusten ja ajattelun työkalujen avulla esimerkiksi arvostavan haastattelun käyttöön valmentavassa esimiestyössä.

Arvostava vuorovaikutusta voi ruokkia suuntautumalla uteliaasti sitä kohti, mikä on toiselle tärkeää ja arvokasta hänen työssään.

Arvostava vuorovaikutus rakentuu avointen kysymysten, yhdessä ihmettelyn ja vahvuusajattelun varaan.

Hyvät avoimet kysymykset ovat usein M-alkuisia: *mitä, miten, millainen ja milloin*.

Valmentava esimies ehtii ihmetellä ääneen pieniä ja suuria onnistumisia ja vahvistaa niitä antamalla palautetta.

Arvostava vuorovaikutus on otollista maaperää muutoksien tekemiseen, koska se ponnistaa siitä hyvästä, mitä jo on.

Järvenpään kotihoidossa tämä on huomattu: itseohjautuvuutta lähdettiin rakentamaan jo saavutettujen onnistumisten päälle.

*Arvostava vuorovaikutus on otollista maaperää muutoksien tekemiseen, koska se ponnistaa siitä hyvästä, mitä jo on.*

## 4. PELIKENTTÄ JA PELAAJAT

Järvenpään kotihoidon ammattilaiset ja itseohjautuvan työn tausta

### Minkä hyvän pohjalta on lähdetty rakentamaan?

Järvenpään kotihoidossa asiakastyötä on kehitetty pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti viime vuosina, ks. kuvio 1.

Asiakastyö on kotihoidossa luonteeltaan varsin itseohjautuvaa: sitä kuvastaa vahva autonomia ja hoitajien kyvykkyys suoriutua taitavasti työstään.

Pilottihankkeen myötä on havaittu, että myös yhteiset, työn organisointiin liittyvät tehtävät voidaan hoitaa aiempaa tehokkaammin ja yhteisvastuullisemmin. Niinpä voidaankin puhua yhteisohjautuvuuteen liittyvästä kehittämistyöstä.

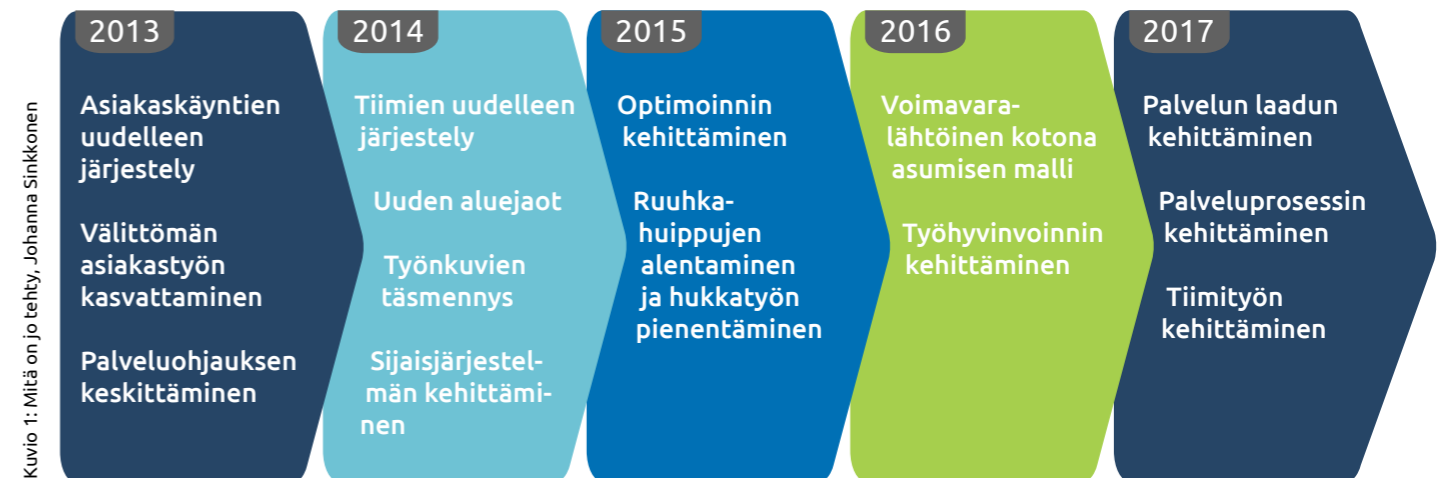
Yhteisohjautuvuuden lisäämisen ja henkilöstön esittämien toiveiden perusteella pilottihankkeelle asetettiin 5 kehittämistyön aluetta, ks. kuvio 2.

Lisäksi tiimeillä on ollut omia tavoitteita liittyen työn sujuvuuteen, laadukkuuteen ja organisointiin.

Tavoitteena on, että konkreettisten asioiden kautta vahvistetaan tiimin ja yksilöiden itseohjautuvuutta, aitoa päätöksentekoa, vastuullisuutta ja itsensä johtamista.

### Mitä on jo tehty?

Johdonmukaista kotihoidon kehittämistä 2013-2017



Suunnitelmallisuus – Asiakaslähtöisyys – Vaikuttavuus

# Itseohjautuvuuden toteuttaminen käytännössä



Kuvio 2: Itseohjautuvuuden toteuttaminen käytännössä, Johanna Sinkkonen

## Ketkä pelaavat itseohjautuvuuden kentällä?

Koko kotihoidon organisaatio (noin 80 työntekijää) osallistuu itseohjautuvan toiminnan kehittämiseen vuoden mittaisessa pilottihankkeessa.

Kotihoito toimii 7 tiimin voimin, ja niiden valmentajina toimii 3 lähiesimiestä.

Valmentavilla esimiehillä on tukena kotihoidon päällikkö ja koti- ja erityisasumisen johtaja. Prosessin läpiviemistä varten on perustettu strategisemmin painottuva ohjausryhmä ja operatiivisemmin painottuva projektiryhmä, jotka kokoontuvat säännöllisesti, noin kerran kuukaudessa.

Ohjausryhmään osallistuvat koti- ja erityisasumisen johtaja, henkilöstöjohtaja, kaksi kaupungin palvelualuejohtajista, kaupunginlakimies, palvelussuhdepäällikkö, projektikoordinaattori ja Filosofian Akatemian edustajat.

Projektiryhmään osallistuvat kotihoidon henkilöstön edustajat, valmentavat esimiehet, kotihoidon päällikkö, koti- ja erityisasumisen johtaja, päaluottamusmies sekä HR-palvelujen edustus.

Hankkeen toimijat ovat järjestäneet muutostukea ja työpajoja, joiden tavoitteena on auttaa tiimejä kohti itseohjautuvuutta. HR on järjestänyt tiimikohtaisia työpajoja ja Filosofian Akatemia työpajoja koko henkilöstölle. Tiimien esimiehet huolehtivat toiminnan ja muutoksen päivittäisestä johtamisesta.

Itseohjautuvuus on aina myös tiimipalaverien vakioaiheena, joten hankkeen etenemistä ja esiin nousseita kysymyksiä käsitellään niissä säännöllisesti.



## Tavoite 2020

Järvenpään itseohjautuva kotihoito on hyvinvoivien työntekijöiden yhteisö, joka tuottaa laadukasta ja asiakkaiden tarpeiden mukaista palvelua.

Vaikuttavuus, laatu ja asiakastyytyväisyys korkea  
Haluttu työpaikka ja innostunut henki

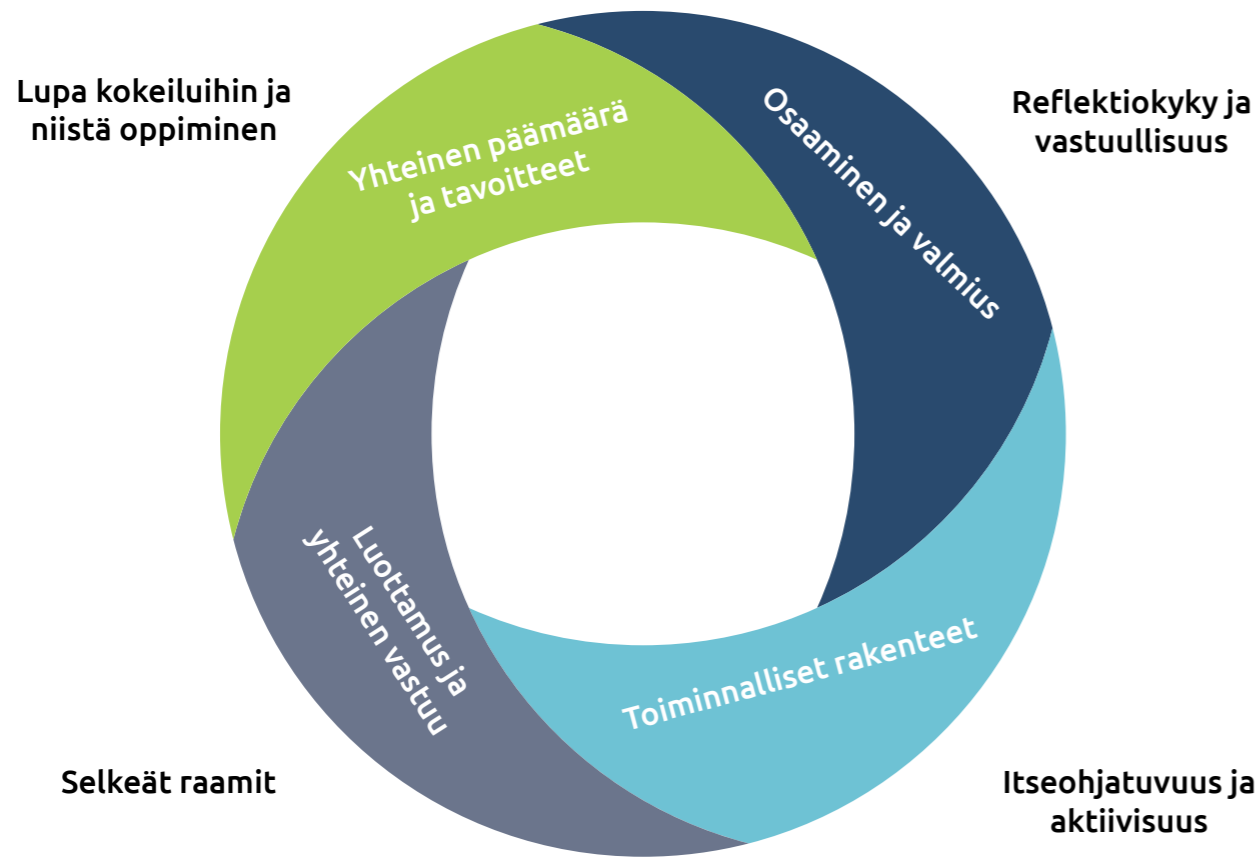
©Johanna Sinkkonen

## Kehittämistyön aikataulu



©Johanna Sinkkonen

# Itseohjautuvuuden elementit



© Filosofian Akatemia, Karoliina Järvenkö & Järvenpään kaupunki, Johanna Sinkkonen



# 5. PELIN KULKU

Mitä kannattaa ottaa huomioon, kun tavoittelee muutosta kohti itseohjautuvuutta?

## Miten kannattaa lähteä liikkeelle – askelmia itseohjautuvuuden johtamisesta kiinnostuneelle





## Tunnista yhteinen tahtotila

Järvenpään kotihoidon pilottihanke käynnistyi, kun henkilöstö halusi vaikuttaa entistä enemmän omaan työhönsä.

On merkillepantavaa, että muutostarve lähti liikkeelle nimenomaan henkilöstöstä, jolloin työntekijöitä ei tarvinnut erikseen "motivoida" tai "sitouttaa" muutokseen.

**LUE LISÄÄ: KAIKKI ALKOI HENKILÖSTÖN TOIVEESTA** 

### POHDITTAVAKSI:

Kuuntele, millaisia tarpeita ja toiveita henkilöstössäsi on?

Millainen muutos olisi hyödyllinen ja auttaisi henkilöstöäsi arjessa?

Miten saisit heräteltyä keskustelua muutostarpeista?

Mikä mahdollistaisi teillä yhteisen tahtotilan tunnistamisen?

## Kirkasta, minne olemme matkalla ja miksi

Muutostilanteissa on hyvä pysähtyä käsitteellisen ajattelun äärelle.

Mistä me puhumme, kun puhumme *itseohjautuvasta* työntekijästä, *yhteisohjautuvasta* tiimistä tai *itseorganisoituvasta* työyhteisöstä? Mitä se meille tarkoittaa, ihan käytännön tasolla?

Mistä huomaamme, että etenemme oikeaan suuntaan? Mistä tiedämme, että teemme oikeita asioita?

Muutoksen toteuttamisen kannalta on tärkeää, että jokainen voi palauttaa mieleen ja osallistua keskusteluun siitä, mistä on kyse, minkä on tarve muuttua, mitä kohti muutos suuntautuu ja mitkä ovat muutoksen oletetut ja jo todennetut vaikutukset.

Sanoittaminen, visualisointi ja muistijälkien luominen sekä asioiden säännöllinen mieleen palauttaminen ovat tärkeä osa oppimisprosessia, ja sitä on hyvä tehdä säännöllisesti, esimerkiksi viikkopalaverissa.

Konkreettinen kieli ja arkipuhe ankkuroivat käsitteet arjen työhön. Esimerkiksi itseohjautuvuuteen liitetyt työn omaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteisöllisyys näyttäytyvät jokaiselle omalla tavallaan, ja tästä on syytä olla tietoinen ja kiinnostunut.

Halu ymmärtää ja jakaa merkityksiä auttavat raivaamaan aikaa yhteiselle ajattelulle.

**LUE LISÄÄ: ITSEOHJAUTUVUUS EI OLE ITSETARKOITUS** 



## Ota huomioon muutoksen toimintaympäristö

Muutoksia ei tehdä tyhjiössä, vaan aina keskellä toimintaympäristön nykytilaa ja sen tarjoilemia reunaehtoja.

Mitä meidän kannattaa tehdä juuri tässä toimintaympäristössä? Millaisia päämääriä meillä kannattaa olla, jotta voimme onnistua muutoksessa?

Millaisia jarruttavia tai estäviä rakenteita pelikentällämme on, joista meidän on syytä olla tietoisia ja jotka meidän täytyy tavalla tai toisella ylittää tai murtaa?

Tarvitaanko esimerkiksi päätöksenteon tapojen, resurssien käytön tai toiminnallisten rakenteiden uudelleenmäärittelyä?

Minkä aika on nyt? Mitä kannattaa jättää tuonnemmaksi?

Millaiset kokeilut onnistuvat kohtalaisilla ponnisteluilla tässä toimintaympäristössä ja sen nykytilassa? Entä mikä tuottaa juuri nyt liikaa muutospainetta?

**LUE LISÄÄ: MIKÄ ESTÄÄ KOKEILUKULTTUURIN KEHITTÄMISTÄ?** 



## Anna aikaa vuorovaikutukselle ja toiminnallisten rakenteiden kehittämiseksi

Asiakkaan luona tehtävään itsenäiseen työhön tottuneet työntekijät muodostavat tiimin, joiden kohtaamiset saattavat olla arjen keskellä harvassa, eikä tiimillä ole välttämättä joka viikko aikaa tehdä yhdessä.

Miten luomme viikkorytmiin kohtaamisen paikkoja, joissa opimme tuntemaan toinen toisiamme ja toistemme työskentelytapoja?

Mitä meidän täytyy tehdä eri tavalla, jotta luovuudelle ja innovatiivisuudelle on tilaa? Voimako lisätä jotakin ja vähentää jotakin muuta?

Millaista ajattelun ravintoa tarvitsemme, jotta ideointi, luovuus, mahdollisuusajattelu ja kokeileminen pääsevät kukoistamaan?

Miten raivaamme tilaa sille, että ehdimme puhua sekä asiakkaiden asioista että työn kehittämisestä? Miten mahdollistamme oppimisen ja ammatillisen kasvun samalla, kun teemme työtä arjessa?

**LUE LISÄÄ: RESURSOI RIITTÄVÄSTI VUOROVAIKUTUSTA** 

*Mitä meidän täytyy tehdä eri tavalla, jotta luovuudelle ja innovatiivisuudelle on tilaa?*

## Toiminnallinen rakenne tutuksi

Toiminnallinen rakenne, kuten palaveri, työryhmä tai muu kokoontuminen on hyvä esimerkki yhteisöohjautuvuuden ilmenemisestä arjessa.

Ei ole olemassa oikeaa tai tapaa muodostaa toiminnallisia rakenteita: *tärkeintä on, että osallistujia yhdistää halu ratkaista yhteiseksi koettuja ongelmia* tai ehkäistä niiden syntymistä.

Toiminnallisen rakenteen johtajuus on jaettava: kun tunnistan, etten tiedä jostakin aiheesta tarpeeksi, voin kutsua asiantuntijat koolle tai fasilitoida työpajan, jossa aihetta käsitellään suuremmalla joukolla.

On hyvä tunnistaa nyrkkisääntöjä, joiden avulla toiminnallisissa rakenteissa voidaan tehdä laadukkaita päätöksiä: osallistujien tulee perustella, miten saatutulla ratkaisulla varmistetaan esimerkiksi asiakkaan, organisaation ja henkilöstön paras minkään noista vaarantumatta.

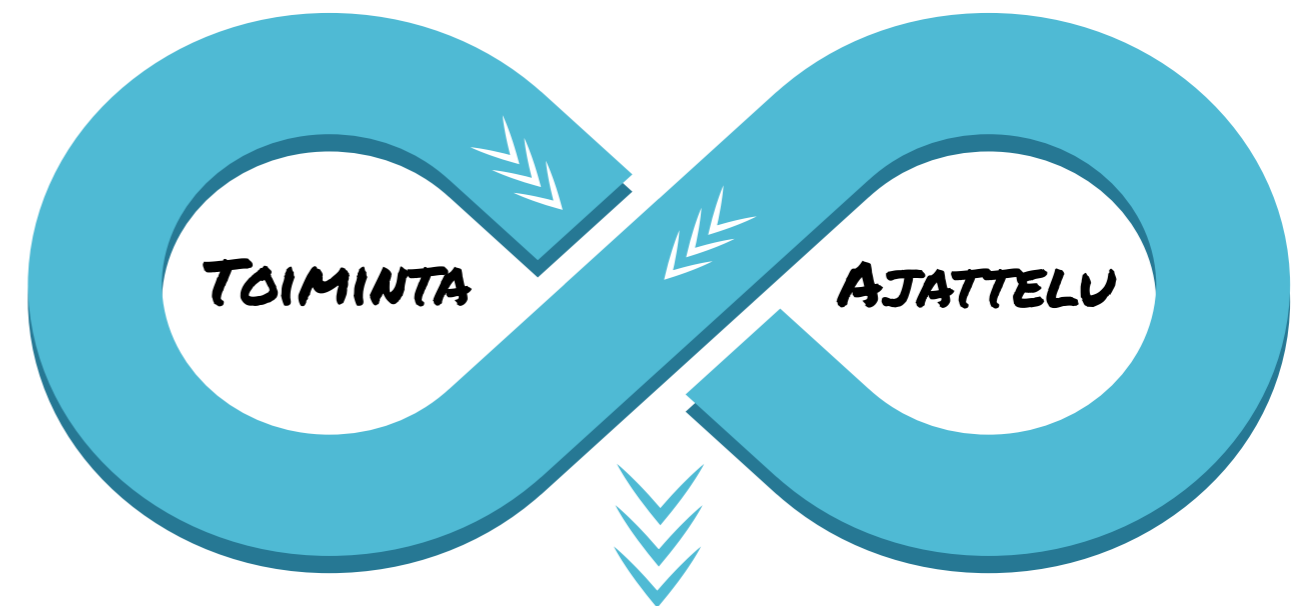
Toiminnallinen rakenne tarvitsee raamit ja reunaehdot: millaisella pelikentällä ja millaisilla pelimerkeillä pelataan, ja mitkä ovat pelin säännöt? Missä asioissa päätöksiä voi tehdä itsenäisesti ja missä tarvitaan muiden apua?



## Mahdollista kokeiluja, vahvasta oppimista

Pilotin aikana on vahvistettu ajattelua muuttamalla toimintaa. Toiminta on vahvistanut ajatusta itseohjautuvuudesta ja siinä kasvamisesta.

**LUE LISÄÄ: ITSEOHJAUTUVUUS HAASTAA ORGANISAATION TOIMINTA-KULTTUURIN JA RAKENTEET** 



Yhteisvastuullisuus ja työn jatkuvuus

Luottamus sekä lupa toimia ja kehittää

Avoimuus ja vuorovaikutus

Sisäinen motivaatio

## Huomaa ja vakiinnuta onnistuneet kokeilut

Kokeilukulttuuriin kuuluu jatkuva kehittäminen ja se, että erilaisia kokeiluja tehdään, vaikka ei aina voida ennustaa niiden lopputulemaa ja saavutettavia hyötyjä.

Tärkeää on reflektion ja arvioinnin kautta huomata, mitkä kokeiluista näyttävät toimivan, mikä niissä silloin toimii ja mitkä niistä kannattaa vakiinnuttaa osaksi arkea.

Epäonnistuneet kokeilut opettavat siinä missä onnistuneetkin – ne nostavat asioita tietoisuuteen eli auttavat ajattelemaan laadukkaammin ja oppimaan uutta.

Kokeiluja sparraava esimiestyö on hienovireistä vuorovaikutusta – on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten omalla palautteenannolla vahvistaa tiimin pystyvyysuskoa silloinkin, kun jokin menee pieleen.

Hyvä nyrkkisääntö on antaa palautetta siitä, minkä näkee menneen kokonaisuuden kannalta hyvin ja pyytää tiimiä arvioimaan itse sitä, mitä he voisivat seuraavalla kokeilukerralla tehdä toisin, jotta onnistuminen olisi todennäköisempää.

**LUE LISÄÄ: MILLAISET KOKEILUT LISÄÄVÄT YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA?** 

*Kokeilukulttuuriin kuuluu jatkuva kehittäminen ja se, että erilaisia kokeiluja tehdään, vaikka ei aina voida ennustaa niiden lopputulemaa ja saavutettavia hyötyjä.*

## 6. PELIN PÄÄTÖS

Ajatuksia  
itseohjautuvuuden ääreltä

### Voiko kokeilukulttuurissa tulla valmiiksi?

Kotihoidon tiimien haastatteluissa kantaviksi teemoiksi nousivat kehittämistyön kohteena olevat yhteisöohjautuvuuden alueet (ks. Kuvio 2: Itseohjautuvuuden toteuttaminen käytännössä) sekä tiimin hyvän yhteispelin tunnusmerkit.

Haastatteluissa tiimit kertoivat hankkeen aikana tekemistään kokeiluista sekä niihin liittyvistä onnistumisista, oivalluksista ja oppimisen paikoista.

Haastatteluissa tuli esiin myös, miten haastavaa kokeilukulttuurin johtaminen on: on osattava lukea tilannetta, nähdä ja kuulla ihmisten tarpeita ja tukea etenemistä itseohjautuvuuden jännällä. Muutosta esiin kutsuva ja näkyväksi tekevä esimiestyö onkin varsin hienovireistä työtä – sen onnistuminen on usein kiinni vuorovaikutuksen nyansseista.

Näyttäisi siltä, että kokeilukulttuurin johtaminen on ennen kaikkea heittäytymistä ihmettelemään ja oppimaan yhdessä muiden kanssa. Siinä ei varmasti voi tulla valmiiksi tai edes puoli-valmiiksi.

Tämän vuoksi valmentava työote sopii itseohjautuvuuden kanssa yhteen niin mainiosti. Ei tarvitse olla sisällön asiantuntija, joka tietää vastaukset. Riittää, kun opettelee kysymään toisilta ja hyödyntämään sitä, mitä kuulee.

Kuten valmentava esimies **Kati Vuori** sen kiteyttää: *”Jokaisella on se virheen mahdollisuus, ja sitten virheitä korjataan. Uuden suunnan löytäminen tapahtuu molemminpuolisen palautteen kautta, joten töitä se vaatii kaikilta. Matkalla vielä ollaan.”*

**LUE LISÄÄ: MITÄ ITSEOHJAUTUVUUTEEN TARVITAAN?** 

*Riittää, kun opettelee kysymään toisilta ja hyödyntämään sitä, mitä kuulee.*

## Mikä on jo muuttunut?

### Henkilöstön havaintoja muutoksesta kotihoidon työpajassa 10/2018 (Filosofian Akatemia)

- Yhteisvastuullisuus on lisääntynyt – valta ja vastuu jakautuvat tiimissä aiempaa tasaisemmin
- Tiimin jäsenten osaamista pystytään hyödyntämään entistä paremmin
- Työ jatkuu siitä, mihin sen jätän – kaikki tukevat omalla toiminnallaan asiakkaan prosessia
- Luottamus tiimissä on kasvanut ja tiimihenki on vahvistunut
- Tiimin valmentava esimies on läsnä, katsoo kaikkia silmiin, antaa tilaa ajatella ja kertoa mielipiteitä
- Meillä on lupa olla itseohjautuvia – uskallamme toimia ja kehittää
- Avoimuus ja vuorovaikutus tiimin sisällä on kasvanut – puhumme toisillemme eri tavalla
- Motivaatio tehdä työtä kotihoidossa on lisääntynyt
- Tiimien luomat arjen käytänteet toimivat ja niistä pidetään kiinni – tiimipalaveri pidetään aina
- Virheiden määrä on vähentynyt

### **POHDITTAVAKSI:**

Millaisesta muutoksesta nämä havainnot kertovat?

Mihin suuntaan kotihoidon tiimien työskentely on kehittynyt?

Mitä näistä havainnoista voidaan oppia?

## Lopuksi

*Itseohjautuvuusteoria* (engl. self-determination theory, **Ryanin** ja **Decin** teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista) tuli minulle tutuksi Järvenpään kaupungin yhteistyökumppani Filosofian Akatemian kautta syksyllä 2017, kun pääsin kuulemaan ja keskustelemaan aiheesta kaupungin järjestämässä kehittämispäivässä, jota veti Karoliina Jarenko.

Järvenpäässä havahduttiin, ettei itseohjautuvuutta voi johtaa tai vahvistaa, ellei esimiehille anneta siihen työkaluja. Loppuvuodesta 2017 käynnistettiin valmentavan johtamisen treenit, joiden valmentajana sain ensikosketuksen valmentavan työtteen ja itseohjautuvuuden kytöksiin, ja tutustuin samalla kotihoidon pilottihankkeen esimiehiin.

Syvempi kiinnostus itseohjautuvuuden aihetta kohtaan syntyi, kun pääsin tämän julkaisun toimittajana haastattelemaan kotihoidon tiimejä, esimiehiä ja johtoa alkusyksystä 2018. Nämä ainutlaatuiset kohtaamiset opettivat, mitä kaikkea itseohjautuvuus voi tarkoittaa, miten sitä voi toteuttaa, mikä siinä on helppoa, ja mikä siinä haastaa.

*Tätä julkaisua ei olisi syntynyt ilman noita mittaamattoman arvokkaita kohtaamisia.*

Tätä julkaisua ei olisi syntynyt ilman noita mittaamattoman arvokkaita kohtaamisia. Niissä innostuttiin, turhaiduttiin, purettiin stressiä, naurettiin ja itkettiin. Ilmeiseksi kävi, miten korkea sitoutuneisuus, kunnianhimo ja ammattitaito kotihoidon arjen sankareilla on.

Kiitän lämpimästi teitä, jotka annoitte äänenne itseohjautuvuuden ilmiölle. Haastatteluitanne nostin esiin tekijöitä, jotka valottavat onnistumisiinne, oivalluksianne ja oppimisiinne. Turhautumista ja harmiakin hyödynsin – niiden avulla autoitte minua muotoilemaan ajattelun aiheita ja kysymyksiä, joihin aiheesta kiinnostuneet organisaatiot, tiimit ja yksilöt voivat halutessaan tarttua. Mikä auttaa onnistumaan? Mitä muutokseen tarvitaan?

Tämän julkaisun loppuun sopii viisaus ratkaisukeskeiseltä ajattelijalta, **Peter Langilta**. Se kuuluu suomeksi suurin piirtein näin: *”Jokainen ongelma on turhautunut unelma.”* Tästä ajatuksesta on hyvä pitää kiinni niinäkin päivinä, kun tuntuu, ettei peli millään suju, tai sen säännöt eivät toimi. Silloin on hyvä nojautua tiimin viisauteen, ja ottaa asia puheeksi toisten kanssa.

## Kiitokset

Kiitämme kotihoidon työntekijöitä rohkeudesta lähteä mukaan matkalle, jonka lopputulos oli pilotin päässä ja josta kukaan ei oikein tiennyt mitä on odotettavissa.

Kiitämme innostuksesta kehittää työtä ja kokeilla uutta. Kiitämme myös kotihoidon esimiehiä ennakkoluulottomasta heittäytymisestä prosessiin, jonka yhtenä tavoitteena on ollut oman johtajuuden muutos. Muutos, jossa päivittäin on joutunut esimiehenä kyseenalaistamaan aikaisemmin oppimansa taidot ja tiedot ja löytämään uudenlaiset tavat toimia.

Kiitämme projektin vetäjiä ja muita toimijoita, jotka ovat hankkeen mahdollistaneet ja dokumentoineet.

*Loistavaa yhdessä tekemistä!*

Päivi Autere, henkilöstöjohtaja  
Johanna Sinkkonen, koti- ja erityisasumisen johtaja

## 7. PELIVÄLINEET JA LISÄMATERIAALI

Hyväksi havaittuja työkaluja ja lisälukemista

### Työkaluja ja lisämateriaalia

- **A4: SUUNNITTELUTYÖKALU**
- **CHECK-LISTA, ESIMERKKI**
  
- **JOHANNA SINKKOSEN HAASTATTELUTALLENNE (28.8.2018)**
- **PÄIVI AUTEREEN HAASTATTELUTALLENNE (29.8.2018)**
- **ESIMIES, 8 VINKKIÄ MUUTOSMATKALLE**



## Hankkeen ohjausryhmä:

- **Johanna Sinkkonen**, hankkeen pj., koti- ja erityisasumisen johtaja
- **Päivi Autere**, henkilöstöjohtaja
- **Tiina Palmu**, kotihoidon päällikkö
- **Taija Rosimo-Luhtanen**, hoitotyön esimies
- **Pirkko Toivanen**, hoitotyön esimies
- **Kati Vuori**, hoitotyön esimies
- **Kristiina Kariniemi-Örmälä**, vs. sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualuejohtaja
- **Tanja Hiilinen-Häsä**, erityisasiantuntija
- **Marju Taurula**, lasten- ja nuorten sekä sivistyksen ja vapaa-ajan palvelujen palvelualuejohtaja

## Lisätietoja Hankkeesta:

**Tanja Hiilinen-Häsä**

**Tiina Palmu**

[etunimi.sukunimi@keusote.fi](mailto:etunimi.sukunimi@keusote.fi)

## Toimittajan esittely

**Kati Toikka** on valmentavan työtavan asiantuntija, jolla on laaja-alainen kokemus HR-prosesseista, muutoksista ja kehittämistyöstä.

Hänen erityisenä kiinnostuksen kohteenaan on osallistavien menetelmien sekä arvostavan vuorovaikutuksen hyödyntäminen muutos- ja kehittämisprosesseissa.

Katin periaatteena on lähestyä asioita aloittelijan mielellä: uteliaana, avoimena ja ihmetellen.

Verkostoidutaan!



katitoikka



@muutoskuiskaaja



@muutoskuiskaaja

Järvenpään kaupunki  
PL 41  
04401 Järvenpää  
Puhelinvaihte (09) 27 191  
[www.jarvenpaa.fi](http://www.jarvenpaa.fi)

Julkaisuun liittyvät tiedustelut:  
[viestinta@jarvenpaa.fi](mailto:viestinta@jarvenpaa.fi)

